
A gestão de uma ONG na percepção de seus associados: o caso da ASCAMAR

The management of a NGO in its associates' view: the case of ASCAMAR

La gestión de una ONG según la percepción de sus asociados: el caso de la ASCAMAR

JASSIO PEREIRA MEDEIROS
WASHINGTON JOSE DE SOUZA

RESUMO

A economia mundial vem passando por sucessivas transformações que se manifestam em contradições e mudanças estruturais e conjunturais na sociedade e no Estado. Este contexto de transformações e, em particular, a crise do Estado brasileiro e sua deficiência no suprimento de demandas sociais fazem crescer iniciativas de desenvolvimento local fundadas na solidariedade, o que inclui associações de trabalho. O presente artigo aborda, pois, aspectos do trabalho, da produção e da gestão no setor social, tomando como espaço de intervenção empírica a Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis (ASCAMAR), sediada em Natal/RN. O presente estudo foi realizado sob uma perspectiva predominantemente qualitativa, coletando dados por meio de entrevista semiestruturada e observação livre. Os resultados destacam um estilo *taylorista-fordista* de gestão, no qual predomina uma lógica economicista e funcional

ligada ao sistema de capital. Ficou evidente, contudo, a satisfação dos catadores com o trabalho na associação. Estes associados declaram, ainda, saber da importância de seu trabalho e do trabalho da associação para o meio ambiente. Fica como recomendação a relevância de estudos mais profundos em organizações do setor social, uma vez que investigações neste campo de gestão são ainda férteis e desafiadoras.

Palavras-chave: Terceiro setor – Associação – Gestão Social – ONG.

ABSTRACT

The world economy has undergone successive transformations that manifest themselves in contradictions and structural and cyclical changes in society and the State. Such context of transformations and, particularly, the crisis of the Brazilian State and its deficiency in meeting the social demands stimulate the initiatives of local development based in solidarity, which includes labor associations. Therefore, the present paper addresses those aspects of work, production and management in the social sector, taking as an empirical area of intervention the Association of Recyclable Collectors (ASCAMAR), based in Natal, RN. This study was conducted under a predominantly qualitative perspective, collecting data through semi-structured interview and free observation. Results reveal a Taylorist-fordist style of management in which an economic and functional logic predominates, associated with the capital system. The collectors' satisfaction with their work in the association was evident, though. The associates say they know the importance of their work and the association's work for the environment. We emphasize the relevance of more in-depth studies in social sector organizations, since researches in this field of management are still fertile and challenging.

Keywords: Third sector – Association – Social management – NGO.

RESUMEN

La economía global ha experimentado sucesivas transformaciones que se manifiestan en contradicciones y cambios estructurales y situacionales en la sociedad y el Estado. Este contexto de transformaciones y, en particular, la crisis del Estado brasileño y su deficiencia en la provisión de demandas sociales, hacen crecer iniciativas de desarrollo local basadas en la solidaridad, lo que incluye asociaciones laborales. El presente artículo aborda, pues, aspectos del trabajo, de la producción y gestión en el sector social, tomando como espacio de intervención empírica la Asociación de Recogedores de Materiales Rescatables (ASCAMAR), basada en Natal/RN. El presente estudio ha sido realizado bajo una perspectiva predominantemente cualitativa, colectando datos a través de entrevista semi-estructurada y observación libre. Los resultados destacan un estilo *taylorista-fordista* de gestión, en lo cual predomina una lógica economicista y funcional conectada al sistema de capital. Ha quedado evidente, todavía, una satisfacción, de la parte de los recogedores, con el trabajo en la asociación. Estos asociados declaran, aun, tener conocimiento de la importancia de su trabajo y del trabajo de la asociación para el medio ambiente. Queda como recomendación la relevancia de estudios más profundos en organizaciones del sector social, dado que investigaciones en este campo de gestión aun son fértiles y desafiantes.

Palabras clave: Tercero sector – Asociación – Gestión Social – ONG.

INTRODUÇÃO

Ao abordar os valores e desafios relativos a aspectos do trabalho solidário, este estudo situa-se dentro do contexto das investigações acadêmicas acerca das alternativas de inserção social, surgidas na esfera da sociedade civil como resposta à crise do emprego. As transformações no Estado e na sociedade capitalista afetam o sistema de produção e as relações entre capital e trabalho, expropriando do trabalhador sua própria força de trabalho.

Tomando esse campo de estudo, esta investigação representa uma oportunidade de discussão dos objetivos com que se está desenvolvendo o trabalho associativo, além de proporcionar, no âmbito acadêmico, a disseminação dos conceitos relativos ao setor social, um setor que surge, não para solucionar, mas para minimizar a situação pela qual está passando, atualmente, a sociedade brasileira.

No mundo, o setor social aparece hoje como a oitava economia, representando cerca de 8% do PIB do planeta, com uma movimentação de mais de um trilhão de dólares por ano no mundo e 10,9 bilhões de reais anuais no Brasil (PASCHOAL, 2004). Dentro desse contexto, uma pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) totalizou 220 mil entidades sem fins lucrativos existentes no País.

Com o desenvolvimento das organizações não governamentais (ONGs) surgiram parcerias e alianças entre diversos grupos sociais na captação de recursos junto ao mercado, viabilizando a realização de atividades que não estariam sendo desenvolvidas pelo Estado nem tampouco pelo setor privado. Ou seja, essas organizações procuram preencher lacunas estratégicas no meio econômico que os setores público e privado já não ocupam. São programas que atuam em várias áreas, como saúde, educação, cultura, lazer, necessidades básicas e especiais e cujo objetivo principal é ajudar a diminuir o sofrimento das pessoas e salvar vidas pela diminuição da pobreza e de uma distribuição de renda mais justa.

A economia mundial, especialmente após a Segunda Guerra, vem passando por sucessivas transformações que se manifestam, neste início de milênio, em contradições e mudanças estruturais e conjunturais na sociedade e no Estado. Este contexto de transformações e, em particular, a crise do Estado brasileiro e sua deficiência no suprimento de demandas sociais fazem crescer, sob formas organizacionais diversas, iniciativas de desenvolvimento local fundadas na solidariedade, o que inclui organizações de trabalho estritamente voluntário, cooperativas, associações e instituições assistenciais. O presente estudo objetiva mapear características da gestão em organizações solidárias, de acordo com a percepção de seus associados. Para tanto, contempla essa diversidade, abordando aspectos do trabalho, da produção e da gestão no setor social, tomando como

espaço de intervenção empírica uma organização não governamental sediada em Natal/RN: a Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis (ASCAMAR).

A ASCAMAR foi fundada em 17 de abril de 1999 com sede e foro na cidade de Natal/RN. Tem como área de atuação, além da capital, os municípios da grande Natal e desenvolve suas atividades dentro do Aterro Controlado localizado no bairro Cidade Nova. É uma entidade sem fins lucrativos e tem como objetivo principal organizar e congregar profissionais catadores de materiais recicláveis, difundir sua importância e resgatar sua cidadania, ajudando a erradicar o trabalho infantil.

A estrutura administrativa é constituída por quatro cargos, sendo um presidente, um vice-presidente, um tesoureiro e um secretário. À exceção do secretário, que trabalha como catador, os demais administradores exercem funções diferenciadas em relação aos outros associados, executando atividades de comercialização, de relações externas e de administração financeira e de pessoal.

Após esta parte introdutória, o texto é sequenciado com uma explanação teórica sobre a natureza do trabalho em organizações solidárias. Essa discussão envolve conceitos relativos ao setor social, bem como suas características e elementos de gestão. Em seguida, têm-se os aspectos metodológicos da intervenção de campo, com características predominantemente qualitativas. Os dois últimos itens reproduzem, respectivamente, os resultados da pesquisa de campo e as considerações finais, com foco nas características de gestão representadas pela percepção de seus associados.

A GESTÃO NO SETOR SOCIAL

No mercado, as atividades envolvem a troca de bens e serviços para a obtenção de lucro; no setor governamental, a ação seria legitimada e organizada por poderes coercitivos. O setor social pode ser definido como aquele em que as atividades não seriam nem coercitivas nem voltadas para o lucro. Além disso, as atividades visam ao atendimento das necessidades coletivas e, muitas vezes, públicas, sendo organizações privadas e sem fins lucrativos (COELHO, 2000).

Fernandes (1994) afirma que o setor social é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, que dão continuidade às práticas tradicionais de caridade, da filantropia, mecenato e expandem seu sentido para outros domínios graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Marçon e Escrivão Filho (2001) ainda acrescentam que esse tipo de organização é voltado para o atendimento das necessidades de organizações de base popular, complementando a ação do Estado. Suas atividades não são pautadas pelo lucro, mas, sim, por laços de solidariedade que permeiam o comportamento dos indivíduos em sociedade.

As características da gestão das organizações do setor social são diferentes da gestão empresarial. Evidentemente, o aperfeiçoamento da gestão das organizações do setor social é fundamental para melhorar a qualidade dos serviços prestados, podendo levar a melhores resultados no curto prazo e à melhor utilização dos recursos. No entanto, as teorias administrativas não podem ser importadas e impostas às organizações do setor social, pois existem diferenças importantes e sutis em suas naturezas que permeiam estas organizações que precisam ser compreendidas. Estudos realizados apontam que a gestão destas organizações apresenta algumas características (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001):

- clima organizacional pautado na igualdade e no direito de participação de todos os membros da organização;
- trabalho motivado por um ideal compartilhado por todos os membros que o compõem, principalmente as equipes técnicas e de direção, e cujo objetivo primordial é a autorrealização de seus membros;
- as pessoas que prestam serviços a estas organizações são extremamente identificadas com a missão organizacional, sendo esta sua principal fonte de motivação;
- maior compartilhamento das informações, pois prevalece nessas organizações a lógica da cooperação;

- a informalidade está presente nestas organizações, visto que elas raramente possuem normas e procedimentos escritos e a tomada de decisões é coletiva;
- o trabalho voluntário e remunerado em um mesmo ambiente faz com que essas organizações tenham uma postura diferente ao se relacionar com as pessoas, desde o momento de recrutamento, treinamento e ações do cotidiano. Muitas vezes, em recompensa ao trabalho voluntário, as pessoas querem seus pontos de vista reconhecidos e desejam participar ativamente na tomada de decisões;
- estruturas administrativas complexas, em consequência de diversos interesses e peculiaridades, tais como a dificuldade de se quantificar objetivos e monitorar o desempenho organizacional.

As singularidades das organizações do setor social, tais como a busca de solidariedade, identidade, estruturação de redes de sociabilidade e produção de sentido, devem ser consideradas na proposta de melhoria de sua gestão. É uma gestão voltada para o social, e o que se tem observado é que a teoria e a prática da gestão social têm se pautado pela lógica do mercado e pelas questões individuais, que são muito mais coerentes com a gestão empresarial do que com a gestão que deve atender ao bem comum da sociedade.

Considerando-se que nas organizações sem fins lucrativos a razão substantiva tende a prevalecer, pode-se entender que a gestão racional instrumental predominante nas organizações empresariais choca-se com seus valores de solidariedade, liberdade e autonomia. Desse modo, torna-se prioritário revisar os conceitos tradicionais de gestão, construindo-se outros, centrados no homem e em sua autor-realização. Assim, o trabalho de pesquisar o setor social, visando descobrir percalços a seu fortalecimento, acaba por transformar-se em um autêntico repensar das teorias organizacionais, evidenciando os limites que estas impõem à consecução de finalidades sociais e conduzindo a uma crítica radical das teorias e técnicas por elas preconizadas (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001).

SOBRE A NATUREZA E A DIVERSIDADE DO TRABALHO

A discussão em torno da natureza e diversidade do trabalho humano e suas interfaces com o trabalho solidário é aqui elaborada tomando-se como referência o debate de Marx (1983 e 1987) a respeito do trabalho e de Ramos (1989) no campo organizacional.

Em sentido genérico, trabalho é qualquer atividade pela qual o homem transforma a natureza das coisas e de semelhantes e a si mesmo, podendo assumir, portanto, caráter positivo, pela via da autonomia e da autorrealização, ou negativo, ao implicar sofrimento e alienação. Em sentido negativo, como trabalho alienado, sob a ótica do sistema de produção capitalista, o homem é transformado em mercadoria, em um ser mental e fisicamente desumanizado, passando a existir, então, a produção da atividade humana exclusivamente como trabalho, isto é, uma atividade estranha em si mesma, ao homem e à natureza, e, portanto, estranha à consciência e à realização da vida humana (MARX, 1983). Desta forma, o trabalho como atividade prática negativa é unidimensional, reduzido à dimensão da lucratividade, à produção de valores de troca, à mercadoria, não sendo esta, contudo, a única natureza do trabalho. Por isso, Marx discute o duplo caráter do trabalho e da mercadoria.

A riqueza capitalista configura-se na acumulação de mercadorias que, essencialmente, satisfazem necessidades humanas. A utilidade da mercadoria atribui a esta um valor de uso, ao passo que o valor de troca revela-se, inicialmente, na relação quantitativa entre valores de uso de espécies diferentes, na proporção em que se trocam. O valor de uso é determinado pelas propriedades materialmente inerentes à mercadoria, não dependendo da quantidade de trabalho empregado na obtenção de suas qualidades úteis. Realiza-se, portanto, com a utilização ou o consumo, satisfazendo necessidades. Como valores de uso, as mercadorias aparecem, portanto, com diferentes qualidades.

A mercadoria, ao aparecer com um duplo caráter, fornece, também ao trabalho, duas formas de manifestação. No conjunto dos valores de uso diferentes, ou das mercadorias materialmente distintas, manifesta-se um conjunto correspondente de trabalhos úteis diversos. O valor de uso aparece, então, como resultado da atividade produtiva destinada a um fim específico. O trabalho, neste

caso, é indispensável à existência do homem, surgindo como necessidade natural de intercâmbio material entre o homem e a natureza, contribuindo para a preservação da vida. É este, portanto, o sentido positivo do trabalho humano em Marx.

Resume Marx que o trabalho contido em uma mercadoria, do ponto de vista do valor de uso, só interessa qualitativamente, enquanto que do ponto de vista da grandeza de valor (valor de troca), só interessa quantitativamente, quando interpretado como trabalho humano puro e simples. Ou seja, todo trabalho é dispêndio de força humana, no sentido fisiológico, e, nessa qualidade de trabalho humano igual e abstrato, cria o valor (valor de troca) das mercadorias. Por outro lado, é também dispêndio de força humana de trabalho, sob forma específica, para um determinado fim, e, nessa qualidade de trabalho útil e concreto, produz valores de uso.

É em virtude desse entendimento que, em todas as sociedades pré-mercado, dotadas de algum grau de diferenciação social, existiu sempre uma distinção entre atividades ou ocupações superiores e inferiores, do ponto de vista de uma classificação existencial (RAMOS, 1989). As atividades de categorização superior são exercidas pelo indivíduo de forma autônoma, de modo a satisfazer o desejo de realização pessoal, respondendo a necessidades subjetivamente delineadas. De outra forma, as atividades que não alcançam esse nível superior são, na maior parte dos casos, estabelecidas por necessidades objetivas exteriores ao indivíduo (o mercado) e, portanto, aparecem desvinculadas de decisões e expectativas pessoais, sendo este o caso do trabalho capitalista.

Desse modo, o trabalho seria a prática de um esforço subordinado às necessidades objetivas inerentes ao processo de produção em si, assumindo, o sistema de mercado, condições excepcionais para estabelecer um comando sobre a vida social das pessoas. Por isso, o trabalho é dividido, de maneira que quanto mais o indivíduo se adapta a certas funções mecânicas, melhores se tornam os resultados práticos obtidos. Não se espera, portanto, que o homem se ocupe de algo que lhe traga prazer ou preencha uma necessidade própria, mas, sim, que ele trabalhe. A esta concepção abstrata e genérica de trabalho, que cria valor de troca (Marx) e inibe a possibilidade de ocupação do homem em algo que proporcione realização e autono-

mia (RAMOS, 1989), aparece atrelado o conceito de emprego, próprio das relações capitalistas de trabalho e do sistema social 'economia'. Nesse sistema, o emprego se traduz em posto de trabalho formal junto a uma organização ou a uma pessoa física, no escopo do mercado, com efeitos alienantes na vida humana.

O emprego, instituto das relações de mercado, reflete uma face negativa do trabalho em Marx, por denegrir a condição humana, determinando um preço médio que o indivíduo deve receber pela atividade realizada, o que é suficiente para garantir o estritamente necessário à continuidade de sua existência.

A ocupação, por outro lado, seria a prática de esforços livremente produzidos pelo indivíduo em busca de sua realização pessoal (RAMOS, 1989), estando, portanto, diretamente relacionada à face positiva do trabalho humano em Marx, uma vez determinada por objetivo autonomamente definido, gerador de prazer, que amplia e promove a vida. Essa face positiva do trabalho humano vem se ampliando, nos dias atuais, sob formas diversas de atividades sociais coletivas articuladas em organizações voluntárias, assistenciais, associativas e cooperativas genericamente tratadas por Ramos (1989) como fenomenias e isonomias.

Parte-se, então, do pressuposto de que o trabalho deve apresentar algumas propriedades que estimulem o comprometimento daqueles que o realizam. Segundo Morin (2001), um trabalho tem sentido quando: (1) é realizado de forma eficiente e leva a um resultado; (2) é intrinsecamente satisfatório; (3) é moralmente aceitável; (4) é fonte de experiências de relações humanas satisfatórias; (5) garante segurança e autonomia; (6) mantém o indivíduo ocupado. Assim, o trabalho exerce função importante na qualidade de vida das pessoas e, sendo eliminado, poderia causar a perda do sentido da vida.

Para entender a dinâmica e o funcionamento do trabalho associativo, é importante ter em mente que uma associação se baseia em princípios e dimensões diferentes daqueles inerentes a uma organização formal capitalista.

Para Wautier (2001), o desenvolvimento de associações, tais como são conhecidas nos dias de hoje, está vinculado à expansão da sociedade industrial. As associações e, entre elas, as associações operárias das quais nasceram os sindicatos, possuem, entretanto,

raízes mais antigas, atreladas ao surgimento do movimento cooperativista, justamente as guildas e corporações no decorrer da Revolução Industrial.

As organizações cooperativas e as associações comungam de uma forma específica de manifestação de solidariedade. Fortemente circunscrita ao âmbito interno, a solidariedade inerente a esses dois tipos de organização é inibida no instante em que são estabelecidas relações com o mercado. De outra forma, não se caracterizam como organizações formais capitalistas em virtude da negação ao sistema de exploração do homem pelo homem, sintetizada na apropriação privada.

Segundo Campos (2003), uma associação é composta de um conjunto de pessoas que se unem para atingir determinadas finalidades. É dotada de personalidade jurídica própria, de direito privado, e é constituída e regida por um estatuto social. Na associação, os elementos “pessoais” são predominantes e de maior importância, uma vez que são estes que se organizam, definem os fins a serem alcançados pela entidade e agregam esforços para que tais objetivos sejam atingidos.

De forma similar, Veiga e Rech (2001) abordam a associação como sendo qualquer iniciativa formal ou informal que reúne pessoas físicas ou outras sociedades jurídicas com objetivos comuns visando superar dificuldades e gerar benefícios para seus integrantes. Desta forma, associativismo é o processo pelo qual pessoas e/ou grupo(s) decidem reunir-se de forma regular para dar conta de demandas comuns, de forma que os resultados das decisões se orientem pela ética (ALBUQUERQUE, 2003).

Há, ainda, autores que acrescentam outros pontos a este conceito, como a questão da associação voluntária, o compartilhamento de conhecimentos e habilidades entre os membros e, do ponto de vista legal, a existência de finalidades, uma divisão do trabalho e procedimentos de decisão codificados no estatuto (WAUTIER, 2001).

Essas ações sociais se formam na experiência concreta daqueles que assumem o trabalho associativo, remetendo-os a um modo de agir coletivo baseado na união de esforços, na repartição de ganho e na cooperação. Por isso, no que se refere à vida cotidiana e ao trabalho das pessoas, de acordo com Albuquerque (2003), três dimensões essenciais aparecem vinculadas ao associativismo:

- a) a recusa à lógica economicista que reduz o fazer humano à busca racional do interesse próprio e à prática cooperativa de ter como objetivo final o lucro máximo;
- b) compreender a lógica social hegemônica e não se deixar seduzir por suas noções;
- c) a dimensão ética que prova a interdependência existente em cada agir individual, uma vez que cooperar é um processo frágil, no qual se pode falhar independentemente dos propósitos.

As ações e práticas de gestão do associativismo são reguladas por valores como reciprocidade, solidariedade, confiança e respeito mútuos, pluralidade e autonomia, propiciando práticas democráticas que capacitem indivíduos à tomada de decisões e à responsabilidade pelo progresso de uma dada coletividade. Diferentemente do trabalho voluntário, contudo, tais valores aparecem, em outro momento, vinculados à dinâmica e perspectiva de mercado, no caso das organizações de produção e de trabalho.

O trabalho associativo deve responder, portanto, ao duplo desafio de produzir sem fins lucrativos, visando ao crescimento do bem-estar geral, e fundar essa produção num projeto coletivo, sustentado na participação dos trabalhadores e usuários (WAUTIER, 2001). A lógica associativa reforça, dessa maneira, a ideia de uma gestão baseada em princípios éticos, morais e de cooperação em que os valores da razão substantiva prevalecem sobre os valores da razão instrumental, estabelecendo uma dimensão duplamente social: resposta a uma demanda da sociedade e ação prospectiva de mudança social.

METODOLOGIA

A temática do presente estudo está inserida em um contexto em que diversos sujeitos expressaram diferentes experiências acerca do trabalho que realizam. Buscou-se, assim, desenvolver procedimentos metodológicos convenientes, mesmo sabendo que nenhum método garante o acesso privilegiado à verdade.

A metodologia utilizada caracteriza-se por apresentar uma perspectiva predominantemente qualitativa, quanto à abordagem do problema, uma vez que considera que há um vínculo indissociável

entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números (SILVA, 2001).

Do ponto de vista de seus objetivos, o estudo foi considerado descritivo, visto que visa descrever as características de determinada população ou fenômeno (MARCONI; LAKATOS, 1996). O método científico utilizado foi o indutivo, no qual as constatações particulares levam à elaboração de generalizações (GIL, 1999). Quanto aos procedimentos técnicos, a linha de pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, realizado em uma ONG de trabalho associativo.

Quanto ao universo populacional objetivado, a pesquisa pode ser classificada como censitária, uma vez que visava abordar todos os associados cujo trabalho era desenvolvido na usina da Associação (em número de 25). Entretanto, esse número acabou se restringindo aos 18 associados que se encontravam na Associação no momento da aplicação do instrumento de coleta de dados.

O principal instrumento utilizado para a coleta de dados foi uma entrevista semiestruturada, conforme sugestão de Triviños (1987), e procurou avaliar, de forma coerente, a percepção dos associados sobre seu trabalho e o trabalho desenvolvido pela administração da ONG. Para tanto, a entrevista semiestruturada possibilitou inferir sobre várias colocações feitas e trabalhar melhor, posteriormente, a análise de âmbito qualitativo. Além da entrevista, utilizou-se da observação direta como forma de complementar informações obtidas pelo instrumento principal.

As entrevistas foram orientadas por um roteiro estruturado em duas partes, sendo que a primeira constou de dados de identificação dos atores sociais, como: sexo, escolaridade, tempo de vinculação à organização e a função desempenhada pelo indivíduo. A segunda constou de seis variáveis pertinentes ao ambiente associativo, sendo quatro delas propostas por Marçon e Escrivão Filho (2001): (1) clima organizacional, (2) organização e processos, (3) tomada de decisão, (4) socialização das informações; (5) outra (nomeada “qualidade de vida no trabalho”) criada a partir da discussão de Marx (1983 e 1987) e Ramos (1989) sobre a natureza e a diversidade do trabalho e, por fim, (6) aspectos ambientais, tendo em vista o campo de atuação da associação. Estas foram trabalhadas e semiestruturadas em questionamentos pertinentes ao entendimento dos associados.

No aspecto *Clima organizacional*, buscou conseguir respostas a respeito do espírito cooperativo, do tipo de relação existente entre eles, e entre eles e a direção, procurando-se averiguar o respeito existente ou prováveis desvios neste sentido.

Com relação à variável *organização e processos*, objetivou-se identificar o conhecimento dos associados sobre o modo como ocorre o processo produtivo da Associação onde trabalham, além de averiguar se tinham conhecimento da forma de repartição dos resultados, como ocorria a distribuição das tarefas, bem como informações acerca do que lhes acontecia em caso de faltas.

Para a avaliação do aspecto da *tomada de decisão*, houve o propósito de entender a existência de centralização do poder, ou mesmo se os associados eram convidados a participar quando ocorriam problemas, ou seja, se participavam efetivamente de alguma decisão na associação. Quanto à *socialização das informações*, almejou-se verificar o acesso dos catadores a informações referentes às vendas da Associação, e como esta comunicação ocorria. Aqui também se buscou constatar se os sujeitos da pesquisa tinham conhecimento da existência do estatuto, da ocorrência ou não de reuniões periódicas, bem como de sua importância para os associados.

Com relação à variável *qualidade de vida no trabalho*, não menos importante de se diagnosticar, os entrevistados foram questionados acerca dos motivos que levaram à extinção de uma escola já existente na Associação. Também foram questionados sobre os motivos de não usarem equipamentos de proteção individual. No âmbito da satisfação pessoal com o trabalho, foram indagados a respeito do que, na opinião deles, deveria deixar de existir na associação. Também se considerou relevante para a investigação identificar o grau de parentesco existente na associação, sendo um dos questionamentos também feitos. Outro ponto de avaliação foi o que, na percepção dos respondentes, melhorou e o que não melhorou desde que ingressaram na Associação.

Por fim, objetivou-se perceber a consciência e preocupação que eles tinham com os *aspectos ambientais*, bem como saber seu grau de conhecimento a respeito do assunto, uma vez que a associação trabalha diretamente com a variável meio ambiente.

A análise dos dados baseou-se na discussão teórica de Marçon e Escrivão Filho (2001) sobre os aspectos de gestão de ONGs. Buscou-se também, por meio das colocações de Marx (1983 e 1987) e Ramos (1989), a discussão acerca do trabalho em diversos tipos de organizações.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente pesquisa visou aprofundar os conhecimentos acerca do trabalho associativo na ASCAMAR no tocante à percepção dos associados que trabalham na esteira lidando com a separação e manuseio do material reciclável. Para tanto, os conhecimentos foram norteados por variáveis pertinentes ao processo associativo. Foram elas: (1) clima organizacional, (2) organização e processos, (3) tomada de decisão, (4) socialização das informações, (5) qualidade de vida no trabalho e (6) aspectos ambientais. Valendo-se de instrumento de coleta de dados embasado nestas variáveis, têm-se como principais resultados as observações colocadas abaixo.

Por se tratar de uma associação que lida com a seleção de materiais recicláveis, torna-se importante introduzir o modo como a sociedade vem tratando o lixo, assim como o modo como se dá o processo de trabalho do lixo na associação.

Cada um dos seis bilhões de habitantes do nosso planeta produz, em média, meio quilo de lixo por dia. No município de Natal um habitante gera, em média, 700 a 800 gramas de lixo por dia, totalizando cerca de 690 toneladas de lixo domiciliar geradas por uma população de mais de 700 mil habitantes. Com isso, são levados para a associação, mensalmente, 8,7 toneladas de resíduos com potencial de reciclagem; ali são feitas a triagem do material, a prensagem e finalmente a comercialização (URBANA, 2008).

O recebimento do lixo ocorre no momento em que os caminhões chegam à área de disposição final dos resíduos sólidos (lixão). Alguns desses caminhões (em média cinco por dia) despejam o lixo *in natura* (lixo bruto, sem separação, produzido pela comunidade) em um recipiente (fosso) que pertence à Associação. A partir de então, o lixo é retirado por uma pá mecânica – operada por um associado – e colocado em uma esteira, ficando cada trabalhador encarregado de separar o material reciclável do lixo orgânico e dos

não recicláveis. A separação inicial ocorre de acordo com o tipo de material: papel, papelão, plástico grosso, plástico fino, alumínio, pet (garrafas plásticas de refrigerante) e vidro. O lixo não reciclável é levado a outro caminhão para ser despejado na área de disposição final dos resíduos sólidos – lixo.

O material reciclável é encaminhado para um galpão no qual acontece um novo processo de separação, pois é possível que, junto aos materiais recicláveis, se encontrem outros materiais de algum valor de mercado e que possam ser aproveitados para comercialização, como ferro velho, cobre, sucata e material de borracha. A esses objetos de valor os catadores denominam *mereré*.

Após essa segunda separação há a prensagem e, por fim, a comercialização dos materiais. O processo de comercialização inicia-se quando os materiais recicláveis são comprados por intermediários formais e informais (pessoas físicas e pequenas empresas) para posterior venda às indústrias.

Com relação aos processos do trabalho, os associados têm conhecimento da rotina que perpassa o recebimento do lixo até a seleção do material, mas desconhecem os aspectos ligados à destinação final do material.

Na Associação foi detectada, ainda, a presença de homens e mulheres, praticamente em igual número, não raro com relações de parentesco. A quase totalidade trabalhava, antes da criação da Associação, como catador autônomo na área de disposição final dos resíduos sólidos. A maioria tem grau elementar de escolaridade, e poucos concluíram ou estão cursando o ensino médio. O presidente é uma exceção, pois afirmou cursar nível superior.

Na análise dos dados ficou evidente que, entre os *associados braçais*, é marcante o sentimento de união, de colaboração, de parceria, de ajuda e de confiança mútua, próprios da racionalidade substantiva, caracterizada no indicador *entendimento*. Entretanto, esses sentimentos manifestam-se em “via de mão única”, uma vez que ocorrem exclusivamente entre aqueles que atuam na esteira de coleta e seleção do material. Entre os *associados braçais* e os *associados dirigentes*, a interação é marcada pela desconfiança e as relações de trabalho assemelham-se ao estilo *taylorista-fordista* de gestão, qual seja, traços de autoridade centralizada na cúpula e rígidos controles

sobre o trabalho e o trabalhador, demonstrando a presença de indicadores como *maximização dos recursos, resultados e rentabilidade*.

Assim, embora prevaleça a dimensão ética entre os que desenvolvem o trabalho manual, na relação da diretoria com este grupo predomina a lógica economicista e funcional ligada ao sistema de capital. Em outras palavras, prevalece a lógica social hegemônica de separação entre aqueles que pensam intelectualmente (gestores) e os que executam o trabalho braçal. Essa lógica aparece, a princípio, na própria constituição da Associação, mediante uma distribuição de cotas que estabelece duas unidades para o presidente, uma e meia para os outros três diretores e uma cota para os associados que realizam as atividades manuais de separação do lixo. É nítida a distância entre os *associados dirigentes* e os *associados braçais*.

Ficou evidente, ainda, que os *associados braçais* não participam das decisões e desconhecem importantes procedimentos inerentes à gestão da Associação. Este fenômeno pode ser explicado, em parte, pela ausência do mecanismo formal de transparência das ações comunicativas em organizações de trabalho coletivo (reuniões e assembleias). Segundo os entrevistados, ocorrem apenas reuniões esporádicas, sendo que estas não são vistas como realmente importantes e necessárias, pois ficou evidente a falta de conscientização em relação ao caráter associativo.

A socialização das informações ocorre de maneira imprecisa com relação, por exemplo, à divulgação dos resultados das vendas. Estes dados ficam, muitas vezes, sem proveito por não serem compreendidos pelos associados, situando-se o problema no modo como estas informações (resultados das vendas) são repassadas. A maioria dos associados acaba não atentando para detalhes que lhes são de direito em virtude do constrangimento por não entenderem o que lhes é exposto. O estatuto, veículo de informações importantes a respeito do trato associativo, também não é disseminado, de modo que os associados também não têm conhecimento de sua importância e utilidade.

Dessa forma, a tomada de decisões na Associação segue uma lógica instrumentalizante, visto que há forte centralização nos gestores. O processo decisório se dá unicamente sob a forma de transmissão de informação dos gestores para os associados braçais, por meio

do conselho fiscal da associação. Outro ponto intrigante refere-se ao estabelecimento de punições resultantes das faltas ao trabalho. Estas são aplicadas obedecendo a uma perspectiva capitalista; cada dia de ausência não justificada representa uma redução no valor a ser recebido pelo associado equivalente a três dias de trabalho. Tal punição não foi discutida ou acordada pelos associados, tendo sido imposta pela cúpula diretora de forma unilateral.

Um aspecto não menos importante que deve ser mencionado é a dependência da associação em relação ao poder público, principalmente da esfera municipal. Isso é evidente, por exemplo, quando ocorre a paralisação da esteira mecânica por motivo de quebra de peças ou qualquer outro defeito, e cujo conserto importe em um valor acima das possibilidades financeiras da associação. Quando isso acontece, a associação recorre à empresa responsável pela limpeza urbana da cidade de Natal.

Quanto ao aspecto da qualidade de vida no trabalho, buscou-se perceber a importância que esse fator teria para os sujeitos da pesquisa e que papel eles tinham nisso. Quando indagados sobre a escola outrora instituída e hoje não mais existente nas dependências da associação, a maioria afirmou que o motivo maior de sua extinção foi o desinteresse dos próprios associados, que não enxergavam utilidade nela ou já estudavam em outras escolas. Os equipamentos de proteção, como luvas e máscaras, não são muito usados e não existe empenho para tal. As luvas ainda são usadas em alguns momentos, mas percebe-se que não há consciência sobre a importância de seu uso. A associação não tem nenhuma política de educação neste sentido.

Para os sujeitos da pesquisa, no que tange à satisfação no trabalho, nada deveria mudar. Eles estão satisfeitos, em sua maioria, sendo colocadas apenas supostas desavenças esporádicas que deveriam deixar de existir. Todavia, na visão dos associados, o fator *qualidade de vida no trabalho* não melhorou durante sua estadia associativa e, contrariando os pressupostos da essência associativa, o fator financeiro foi, segundo eles, o aspecto que melhorou. Vale ressaltar, ainda, o caráter familiar existente na associação, havendo dentro dela relações de parentesco.

Por se tratar de uma associação voltada para a recuperação de materiais anteriormente retirados da natureza, ou seja, uma associação que colabora diretamente para a manutenção do meio ambiente e da saúde da população, a pesquisa se interessou em saber que consciência os associados tinham de seu papel dentro deste cenário.

Como resultado deste aporte, constatou-se que a maior parte dos associados sabe da importância de seu trabalho e do trabalho da associação para o meio ambiente. Segundo eles, seu trabalho colabora para a prevenção de doenças e para a ausência de desmatamento. Vale observar que estes aspectos, bem como os demais citados pelos associados, são colocados de forma genérica, ou seja, ainda não existe consciência sobre os benefícios da reciclagem de materiais. Estas informações lhes são transmitidas, entretanto eles não fazem uma correlação direta de causa-efeito quanto a tais aspectos. Fatores de ordem social também foram colocados, sendo o principal deles a geração de novos empregos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De forma genérica, este estudo abordou a natureza do trabalho solidário, tomando como espaço de intervenção empírica uma organização não governamental que atua no setor social sob a forma de associação de trabalho.

A presente pesquisa não teve como pretensão esgotar todo o campo de estudo acerca da realidade das organizações não governamentais, até porque o universo pesquisado restringiu-se a apenas uma organização dentre tantas existentes e em criação, o que impossibilita tecer comentários conclusivos. Nesse sentido, pretende-se estimular novas reflexões sobre ações sociais solidárias que apontem para a superação ou minimização das necessidades enfrentadas pela sociedade.

Em sintonia com outros estudos da mesma natureza, algumas limitações podem ser destacadas à pesquisa. Uma delas refere-se à coleta de dados junto aos associados, visto que eles se apresentaram com certa inibição, timidez ou mesmo indisposição para conceder informações aos pesquisadores, o que acabou por restringir a análise das informações referentes àquela organização.

As organizações não governamentais encontram-se inseridas e ganham espaço em um cenário sociopolítico caracterizado pelo ressurgimento dos preceitos econômicos liberais e pela intensificação da competição capitalista, remodelando as condições e relações de trabalho. Assim, o crescimento do número e a ampliação gradativa dos campos de atuação das ONGs no Brasil e no mundo não podem ser tomados isoladamente, uma vez que a raiz destes fenômenos está na desregulamentação da economia, na retração das funções do Estado e na primazia dos mercados que competem, acumulam e desestabilizam a teia social, não mais atendida pelo aparelho estatal.

Considerando os resultados obtidos, bem como as limitações encontradas, é possível identificar lacunas a serem preenchidas por futuras investigações que poderão ser realizadas à luz do conteúdo aqui apresentado, visto que não se pretendeu, com o estudo, traçar um quadro conclusivo acerca do trabalho em organizações não governamentais, mas, sim, estimular o debate teórico-metodológico e indicar eixos de compreensão acerca dos elementos inerentes ao trabalho em organizações sociais.

Dessa forma, como perspectiva para o estudo em questão, pode-se destacar a importância de pesquisas mais profundas em organizações dessa natureza, uma vez que a diversidade encontrada nas relações dos atores com o conteúdo do trabalho e com os ideais organizacionais e os desafios e as interações das ONGs com o mercado, o Estado e a sociedade civil são indicativos de que investigações neste campo da gestão são férteis e desafiadoras, envolvendo, em um primeiro momento, posturas e perspectivas ideológicas.

O trabalho associativo, como potencial gerador de um ambiente fortemente embasado em aspectos igualitários entre seus componentes, tende a sofrer desvios, os quais acabam inibindo ou desnortando os valores associativos. Tais desvios, neste contexto, precisam ser detectados e tratados não obstante as barreiras decorrentes deste processo.

A organização objeto deste estudo mostrou legítimos desvios da essência associativa e colaborativa, tendo em vista a falta de participação efetiva de todos os associados como parte integrante e norteadora do processo, o que deixa claro o distanciamento dos ideais calcados em solidariedade.

Na ótica da maioria dos sujeitos deste estudo, os trâmites associativos não ficam claros, de forma que estes acabam concebendo a associação como uma organização voltada para o lucro e baseada na apropriação do trabalho humano para determinado fim. É necessário salientar o desejo dos associados de ter seus “direitos trabalhistas” satisfeitos. Nota-se, nesse sentido, certa indiferença por parte da direção da associação em tratar da conscientização e esclarecimento dos reais valores associativos para seus colaboradores, mostrando-lhes seu papel como associados e quais procedimentos devem reger este tipo de organização.

Entretanto, vale colocar que os associados estão cientes da importância de seu trabalho para o meio ambiente e para a sociedade. Apesar de não receberem informações relativas aos aspectos de preservação e manutenção do meio ambiente de forma objetiva e explicativa, eles percebem, de forma genérica, a potencial ajuda que seu trabalho proporciona à comunidade.

Resta, para fins deste trabalho e como perspectiva futura, incentivar uma maior preocupação ética com o trabalho associativo com ênfase na conscientização e conhecimento dos reais anseios de seus associados que também precisam ser beneficiados e assistidos.

Por meio de consciência participativa e esclarecida, tais associados precisam atuar de forma digna neste tipo de organização, uma vez que são mentores do processo solidário. Para tanto, a disseminação das informações precisa ser clara para que possa atingir seus colaboradores fazendo com que eles se sintam realmente corresponsáveis e autônomos na consecução de uma sociedade mais igualitária e justa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, P. P. Associativismo. In: CATTANI, A. D. (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.

CAMPOS, L. C. M. **Dicionário de termos relacionados ao terceiro setor**. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/ano5/12/administrando.htm>>. Acesso em: 11 out. 2003.

COELHO, S. C. T. **Terceiro setor_ um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: SENAC, 2000.

FERNANDES, R. C. **Público porém privado: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARÇON, D.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Gestão das organizações do terceiro setor: um repensar sobre as teorias organizacionais**. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 25., Campinas/SP: ANPAD, 2001.
- MARX, K. **O capital: o processo de produção do capital**. 11. ed. São Paulo: Difel, 1987. Livro 1, v. 1.
- _____. Manuscritos econômicos e filosóficos. In: FROMM, E. **Conceito marxista do homem**. 8. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
- MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001.
- PASCHOAL, E. **Emprego no terceiro setor: uma visão do Brasil e do mundo**. Disponível em: <http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_mat01_rh.txt0.cfm>. Acesso em: jul. 2004.
- RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- SERVA, M. A racionalidade administrativa demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 37, n. 2, abr./jun. 1997.
- SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- URBANA (COMPANHIA DE SERVIÇOS URBANOS DE NATAL). **Os resíduos sólidos na cidade de Natal**. Disponível em: <<http://www.natal.rn.gov.br/urbana/index.php>>. Acesso em: out. 2008.
- VEIGA, S. M; RECH, D. **Associações: como construir sociedades civis sem fins lucrativos**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- WAUTIER, A. M. **A construção identitária e o trabalho nas organizações associativas**. Ijuí: Unijuí, 2001.